
IC-A: Propuesta de modificaciones para la mejora de la situación del gobierno corporativo en España

INTRODUCCIÓN

La propuesta que a continuación se adjunta es la opinión institucional (a 24 de Septiembre de 2013) del **Instituto de Consejeros-Administradores (IC-A)**, la asociación española de Consejeros de empresas y/o entidades.

El IC-A está formado, exclusivamente, por personas físicas, las cuales se integran en ella a título personal, sin que dicha integración implique vinculación alguna de la Asociación con los sectores de actividad o con las sociedades o entidades concretas a las que pertenezcan sus miembros.

El **IC-A**, la asociación española de miembros del Consejo de Administración, es una iniciativa de la Sociedad Civil que, entre otras actividades, además de **defender un equilibrio razonable entre derechos y deberes** de los Consejeros, y la **profesionalización** de su labor, **promueve las mejores prácticas de gobierno corporativo**.

La labor de **difusión de las mejores prácticas de gobierno corporativo** que el IC-A ha realizado desde su constitución, es el mejor vehículo, a nuestro juicio, para que desde la voluntariedad las empresas y las entidades puedan conocer el estado del arte de las mejores prácticas de gobierno en los diferentes países. El buen gobierno corporativo, con los matices de rigor, es de aplicación tanto a empresas como a entidades públicas, organismos reguladores y sus órganos de gobierno.

El IC-A es una **asociación sin ánimo de lucro, independiente**, no política, formada a título **individual** por los Consejeros-Administradores.

Cuenta entre sus miembros con consejeros internos/ ejecutivos, externos/ no ejecutivos, que representan a un amplio abanico de empresas cotizadas, empresas no cotizadas, PYMEs, multinacionales, empresas con participación de compañías de capital riesgo, empresas familiares, bancos, cajas de ahorro, cooperativas, ONGs, fundaciones y entidades públicas, otras.

Más del 50% de las Empresas del IBEX tienen al menos un Consejero que es miembro del IC-A.

El **IC-A** tiene una gran experiencia y solvencia en la elaboración de **Principios, Códigos y Normas Profesionales para Consejeros dirigidos a empresas cotizadas y no cotizadas, tanto a nivel nacional como internacional, así como en el desarrollo profesional, actualización y formación de Consejeros y Consejos de Administración**.

El IC-A está reconocida **internacionalmente** por los principales actores en Gobierno Corporativo, tiene relaciones fluidas con inversores institucionales globales, sus instituciones y aquellos inversores institucionales más activos en defensa del Buen Gobierno Corporativo, por lo que escucha sus demandas con el fin de poder entender las razones de las mismas.

IC-A: Propuesta de modificaciones para la mejora de la situación del gobierno corporativo en España

Más del 40% del capital de las sociedades cotizadas españolas está en manos de inversores institucionales internacionales. Es por ello que este documento que representa la opinión de los Consejeros ha sido elaborado habiendo escuchado puntos de vista de los inversores institucionales más relevantes.

Si España estimula las mejores prácticas de gobierno corporativo, atraerá la inversión en las empresas españolas en detrimento de otros países menos activos en buen gobierno.

El IC-A representa a España en la Confederación Europea de Asociaciones de Consejeros, con sede en Bruselas.

*El IC-A defiende para los Administradores y/o Consejeros un equilibrio entre derechos y responsabilidades. Para ser un **buen Administrador hay que capacitarse, actuar bajo unos principios éticos y un código de conducta profesional y conocer en detalle las implicaciones del gobierno corporativo.** Por ello, pide una adecuación de las leyes vigentes.*

El IC-A recuerda que **“No se nace Consejero, sino que un buen profesional para llegar a ser un buen Consejero necesita capacitarse, como para cualquier actividad profesional.”**

En los países más avanzados en gobierno corporativo se empieza a requerir a los Consejeros que acrediten conocimiento de buen gobierno para poder desempeñar su función como Consejero.

El Instituto recuerda y reitera que los **Consejeros** deben mantener el **principio** de “no aprobar aquello que no se entiende o no se conoce o con lo que no se está totalmente de acuerdo”.

El IC-A recuerda que **todos los Consejeros** deben velar, en sus actuaciones, por los intereses de **todos los accionistas, sin distinción.**

Deben evitar cualquier posible abuso de unos accionistas frente a otros, de forma que los **intereses del conjunto** de la empresa **prevalezcan siempre** frente a los intereses particulares de cualquier grupo, mayoritario o minoritario, aunque éste sea el que le ha propuesto como Consejero. Esta regla es de general aplicación y, por tanto, es de aplicación o afecta, entre otros también a los Consejeros dominicales nombrados en representación de paquetes accionariales del Estado en empresas o entidades.

El IC-A llama la atención sobre la importancia de una **adecuada gestión** de los **conflictos de interés y/o operaciones vinculadas** a los que pueda enfrentarse un Consejero, ya sea dominical, independiente u otro tipo.

La falta de cultura de “conflictos de interés” y/o operaciones vinculadas existente requeriría además de **transparencia, promoción de la ética y actuaciones ejemplarizantes** por parte de las diferentes administraciones, el establecimiento de mecanismos que garanticen la independencia en la decisión y que en los conflictos de interés no participen los conflictuados directa o indirectamente.

IC-A: Propuesta de modificaciones para la mejora de la situación del gobierno corporativo en España

RESUMEN EJECUTIVO

(24 de septiembre de 2013)

- El documento adjunto es el resumen ejecutivo de la propuesta de modificaciones presentado de una forma práctica.
- El documento incluido a continuación describe las distintas propuestas e indica, para cada una ellas, si la petición del IC-A es como **norma legal**, o como recomendación a incluir en el Código de Gobierno Corporativo, todo ello sin perjuicio de un desarrollo más detallado una vez que se publiquen las conclusiones/propuestas del Comité de Expertos.
- En el anexo IV se incorporaran las propuestas del IC-A de modificaciones relacionadas con la Reforma del Código Mercantil, así como comentarios al proyecto de reforma del Código Penal.

1. SOCIEDADES COTIZADAS EN ESPAÑA

A. LIDERAZGO EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

A.1. Principio de división de responsabilidades

Debe de existir una clara división de responsabilidades en la cúpula de las empresas entre el gobierno de la empresa/ Consejo de Administración y la gestión del negocio. El rol de Presidente del Consejo de Administración y el de primer ejecutivo no deben de ser ejercidos por la misma persona.

Preocupación: En España el 68% de los presidentes de los Consejos de Administración son Presidentes ejecutivos. Adicionalmente a esto, solamente el 11% de los Consejeros Independientes han sido elegidos a través de la Comisión de Nombramientos y/o Retribuciones.

Esta situación indica que no hay establecidos los mecanismos de contrapeso e independencia necesarios. En estos casos se deberían de tomar una serie de decisiones que sirvieran como contrapeso.

Propuesta: **Norma Legal:** las empresas cotizadas en España deberán **crear en el Consejo de Administración la figura del Lead Director / Senior Independent Director / Consejero Principal con las funciones definidas en el Anexo I.**

La petición de existencia de la figura de Lead Director / Señor Independent Director / Consejero Principal con las funciones antes definidas es tanto para el caso que exista Presidente No Ejecutivo como para el caso que exista Presidente Ejecutivo.

IC-A: Propuesta de modificaciones para la mejora de la situación del gobierno corporativo en España

Es de vital importancia que la figura antes descrita tenga asignadas las funciones definidas en el Anexo 1 para que pueda desempeñar su trabajo.

Norma Legal: Los Consejeros no ejecutivos/ externos deberían reunirse al menos una vez al año sin la presencia del Presidente del Consejo y de los Consejeros Ejecutivos. Esta/s reunión/es deberían estar lideradas por el Lead Director.

En el **Informe Anual de Gobierno Corporativo** deberá **reflejarse** la/las **fechas** de celebración de la/las **reuniones** de los **Consejeros No Ejecutivos/ Externos durante el ejercicio**, identificando fechas de las reuniones y los asistentes a dichas reuniones.

Recomendación: El Presidente No Ejecutivo del Consejo de Administración debería tener las funciones definidas en el Anexo 1.

Las otras propuestas adicionales para mejorar la situación de debilidad del Consejo y relacionadas con la preocupación antes descrita, se detallan en otros apartados a continuación.

B. EFECTIVIDAD DEL CONSEJO

B.1. Composición del Consejo

Principio: El Consejo debe de tener el equilibrio adecuado de experiencias, habilidades, independencia y conocimiento de la compañía para permitirle ejercer con efectividad sus deberes y responsabilidades.

Preocupación: El tamaño de algunos Consejos es excesivo, lo cual dificulta los debates y la participación de los consejeros. Además la independencia de los llamados consejeros independientes es en muchos casos cuestionable.

Propuesta: **Norma Legal:** Los **mandatos** de los Consejeros de las empresas cotizadas deben tener una **duración** máxima legal de **4 años** en lugar de los 6 existentes.

Norma Legal: Las empresas Cotizadas deberán tener como **mínimo un tercio de Consejeros Independientes**.

IC-A: Propuesta de modificaciones para la mejora de la situación del gobierno corporativo en España

Recomendación: De no existir accionista mayoritario o núcleo de control con mayoría (más del 30% del capital). El número de Consejeros independientes debe ser superior al 50%.

Norma Legal: Con la excepción de la Comisión Ejecutiva, la composición de los Comités/Comisiones de Auditoría, Nombramientos y Retribuciones deben estar **compuestos exclusivamente por Consejeros externos/ no ejecutivos** y los Consejeros Independientes deberán ser mayoría en dichos Comités/Comisiones. Los Comités/Comisiones de Auditoría, Nombramientos y/o Retribuciones, deberán estar presididos por Consejeros Independientes.

Recomendación: Establecer como recomendaciones: (i) Los consejeros externos deben desafiar constructivamente y ayudar a desarrollar las propuestas de estrategia, (ii) Los administradores necesitan tener conocimiento apropiado de la sociedad y tener acceso a sus operaciones y a su personal, (iii) Los administradores deben tener la oportunidad de reunirse con los principales accionistas en el programa de acogida.

B.2. Nombramiento de Consejeros

Principio: Debería de existir un procedimiento formal, riguroso y transparente de nombramiento de nuevos consejeros.

Preocupación: El proceso de elección de Consejeros Independientes es poco riguroso y nada transparente. En la mayoría de los casos, la Comisión de Nombramientos y/o Retribuciones no está realmente involucrada en el proceso de reelección, y se limita a dar el visto bueno a lo decidido por el primer ejecutivo. La selección de Consejeros Independientes actualmente se está realizando aproximadamente en un 62% a propuesta del Presidente de la compañía y en un 27% a propuesta de un accionista significativo, y solamente un 11% a través una propuesta de la Comisión de Nombramientos y/o Retribuciones. La garantía de independencia de un Consejero Independiente no sólo está en el origen de la propuesta sino, además, en que para la designación tenga un papel fundamental la Comisión de Nombramientos que puede contar con ayuda externa.

IC-A: Propuesta de modificaciones para la mejora de la situación del gobierno corporativo en España

Propuesta: **Norma Legal:** Deberá ser **obligatoria** la existencia de la **Comisión de Nombramientos y/o Retribuciones**, ya sea una o dos, en una **compañía cotizada**.

Norma Legal: Se adjuntan en Anexo II las **funciones tipo** que deberían tener las Comisiones de Nombramientos y/o Retribuciones. Como se indica en dicho Anexo y entre otras funciones, es responsabilidad del Comité de Nombramientos, como mínimo, conocer la evaluación y el plan de sucesión de la alta dirección y ser informada de los cambios que en ésta se produzcan, incluyendo cualquier incorporación o cese, y sus motivaciones. Las incorporaciones de la alta dirección que dependan del Primer Ejecutivo, requerirán la aprobación del Consejo previo informe favorable de la Comisión de Nombramientos.

Recomendación: El Comité de Nombramientos y/o Retribuciones debería contar con ayuda externa para la selección de los Consejeros Independientes. Esta ayuda externa debería tener en consideración los puntos fuertes y débiles del Consejo existente en materias como Gobierno Corporativo, Diversidad en todos los aspectos, Planes sucesorios y otros temas relevantes específicos para cada compañía.

Norma Legal: En el **Informe Anual de Gobierno Corporativo** deberá existir un apartado específico donde se **listen** los **trabajos realizados** por la **Comisión/es de Nombramientos y/o Retribuciones**, así como los realizados por la Comisión de **Auditoría**.

Recomendación: En las propuestas que el Consejo realice a la **Junta de Accionistas** sobre el nombramiento de Consejeros, el **Presidente del Comité de Nombramientos y/o Retribuciones**, y por extensión la Comisión, debería tener un **papel relevante** en la descripción de las **propuestas individuales** con anterioridad a su votación por los accionistas.

B.3. Evaluación de los Consejos

Principio: El Consejo debería de emprender periódicamente una evaluación formal y rigurosa de su propia actuación, de la de sus comités y de los consejeros individualmente.

Preocupación: Las evaluaciones del Consejo son procesos formales, sin ninguna trascendencia posterior. Deberían de realizarse con el apoyo de consultores externos. El proceso, **no los resultados**, deberían de ser transparente para los accionistas.

IC-A: Propuesta de modificaciones para la mejora de la situación del gobierno corporativo en España

Propuesta: **Recomendación:** Las evaluaciones periódicas deberían realizarse, al menos, cada dos años, y con apoyo externo al Consejo. **El proceso y las áreas evaluadas deberían ser transparentes para los accionistas, No los resultados** de la evaluación. En dichas evaluaciones debería, entre otras, tener capital importancia los puntos fuertes y débiles de la estructura de gobierno de la empresa, grado de participación y dedicación en tiempo del Consejo en las decisiones estratégicas, planes de sucesión tanto del Consejo, como de los altos directivos, conocimiento de la compañía y del sector. Debe identificarse el consultor utilizado.

C. REMUNERACIÓN

C.1. El nivel y los componentes de la remuneración

Principio: El nivel de remuneración debe de ser suficiente para atraer, retener y motivar a consejeros de la calidad requerida para desarrollar adecuadamente sus funciones en la empresa. En el caso de los Consejeros ejecutivos, una parte significativa de su remuneración debería estructurarse de forma que refleje los resultados de la compañía y la actuación individual de los mismos.

Preocupación: Los sistemas de incentivos de los consejeros ejecutivos deben ser más transparentes y estar mejor alineados con los de los accionistas a largo plazo.

Debe de existir un procedimiento formal y transparente para desarrollar la política a este respecto y para establecer los paquetes de compensación de los principales ejecutivos.

La propuesta del Consejo a los accionistas en la Junta de la política de remuneración del Consejo y de la alta dirección, debe de tener en consideración la propuesta de la Comisión de Nombramientos y/o Retribuciones del Consejo.

El Comité de Remuneraciones debe también proponer al Consejo, entre otras actividades, la compensación de la alta dirección en caso de cese antes de la finalización de su contrato, tratando de que no se premien actuaciones negativas de los mismos.

Propuesta: **Recomendación:** Para el establecimiento de las retribuciones debe existir un procedimiento predefinido y transparente. Dicho

IC-A: Propuesta de modificaciones para la mejora de la situación del gobierno corporativo en España

procedimiento debería tener en consideración los principios básicos de la remuneración de Consejeros que se indican en el Anexo III.

Norma Legal: La Comisión de Nombramientos y/o Retribuciones debería ser obligatoria. De existir una Comisión específica para Retribuciones debería tener las funciones descritas en el Anexo II. De existir una única Comisión de Nombramiento y Retribuciones, las funciones de la Comisión de Retribuciones descritas en Anexo II deben estar integradas en La Comisión de Nombramientos y Retribuciones. Como se indica en dicho Anexo y entre otras funciones, es responsabilidad del Comité de Retribuciones proponer, antes de su presentación al Consejo, entre otros, planes de pensiones, retribuciones dinerarias y en especie, opciones sobre acciones, los planes de remuneración plurianual de la Dirección, y tener conocimiento de las políticas remunerativas y de la remuneración individualizada de los componentes de la Alta Dirección y de las políticas generales de remuneración de la Sociedad.

D. RELACIONES CON LOS ACCIONISTAS

Principio: El Consejo en su conjunto es responsable de que exista un diálogo satisfactorio con los accionistas.

Preocupación: Habitualmente los accionistas se relacionan con el CEO y el CFO. El Consejo debería de tener una mayor involucración a la hora de hablar con los accionistas, de lo que es una de sus principales responsabilidades: el **Gobierno Corporativo** de la empresa. Esta debería de ser una de las responsabilidades de un Presidente de Consejo no ejecutivo o del Lead Director.

La comunicación con los accionistas debería de ser continua y proactiva, y no limitarse exclusivamente a lo establecido en las Juntas Generales.

Propuesta: **Recomendación:** El Consejo deberá ser informado periódicamente de los movimientos en el capital y la opinión que los accionistas significativos/principales tienen sobre el gobierno corporativo existente. Deberá existir un canal de comunicación con los accionistas principales (no representados en el Consejo) en el que participen sólo los Consejeros no ejecutivos/externos.

IC-A: Propuesta de modificaciones para la mejora de la situación del gobierno corporativo en España

E. JUNTA DE ACCIONISTAS

Propuesta: **Norma Legal:** (Actualmente vigente). La política de retribución del Consejo, incluyendo las remuneraciones individuales de cada Consejero (incluidas las remuneraciones individuales de los Consejeros ejecutivos), deberá ser sometida a votación como voto consultivo y como punto independiente del orden de día de la Junta de Accionistas.

Norma Legal: La política de retribución del Consejo, incluyendo las remuneraciones individuales de cada Consejero (incluidas las remuneraciones individuales de los Consejeros ejecutivos), deberá ser **sometida a votación como voto vinculante cada tres años** y como punto independiente del orden de día de la Junta de Accionistas.

Norma legal:

- Presidencia de la Junta de Accionistas debe recaer en el Presidente No Ejecutivo o de no existir éste en el Lead Director / Consejero Principal.
- Eliminación de las limitaciones de derechos de voto.
- Nueva regulación del régimen de representación proporcional para asegurar su efectividad.
- Nueva regulación de la delegación de voto / solicitud pública de representación de tal forma que se limite la delegación de votos en el Presidente Ejecutivo del Consejo y se faciliten los “*proxy fights*”.
- Nueva regulación del derecho de realizar propuestas para la Junta General para aclarar que pueden realizarse en Juntas Generales Extraordinarias.
- Establecimiento del derecho de ciertos accionistas (más de un 5% del capital, por ejemplo) a realizar preguntas sobre una o varias operaciones de gestión de la sociedad. Si no se produce una respuesta en el plazo de un mes, se podrá solicitar al juez el nombramiento de un experto independiente que presente un informe sobre la cuestión.

IC-A: Propuesta de modificaciones para la mejora de la situación del gobierno corporativo en España

- Estudio de la posibilidad de que ciertas operaciones vinculadas tengan que ser aprobadas por la Junta General de Accionistas.

Recomendación: Establecimiento de un código de conducta para inversores institucionales.

Los Inversores institucionales deberán comprometerse a:

- Hacer un seguimiento de las compañías en que invierten
- Tener una clara política de voto y a revelarla. En particular los inversores institucionales tienen la responsabilidad de hacer un uso responsable de sus votos, que deben ser dados a conocer con anterioridad y explicados públicamente cuando estos sean negativos
- Gestionar los conflictos de interés a los que pueden estar sometidos
- Estar dispuestos a actuar colectivamente con otros inversores cuando ellos sean apropiados.

2. SOCIEDADES NO COTIZADAS EN ESPAÑA

Empresa No Cotizadas y Familiares

Principio: El Buen Gobierno Corporativo ayuda a la sostenibilidad empresarial, aumenta el valor de la compañía y contribuye al crecimiento económico del país.

Preocupación: Dado que las empresas no cotizadas y familiares representan más del 75% del PIB y del empleo, hay una gran falta de crédito/ financiación a este tipo de empresas y el buen gobierno no está generalmente extendido, deberían buscarse mecanismos que uniesen el establecimiento de buen gobierno y la obtención de mejoras en la financiación y/o impuestos.

Propuesta: Creemos que sería bueno una guía de buen gobierno para las empresas no cotizadas y familiares o una serie de principios básicos para el establecimiento de buen gobierno en las empresas no cotizadas y familiares. Esta guía o principios deberían ser voluntarios.

IC-A: Propuesta de modificaciones para la mejora de la situación del gobierno corporativo en España

Dado el éxito de los Principios de Buen Gobierno Corporativo para Empresas No Cotizadas y Familiares del IC-A tanto a nivel nacional como internacional y que han servido de base para la elaboración del único código europeo de buen gobierno sobre empresas no cotizadas en Europa, proponemos que se utilice dicho código como base para la elaboración de uno nuevo o cuando menos contenga su metodología de adaptación por fases al buen gobierno, foco en las ventajas del buen gobierno para los accionistas, y sirva para la formación.

Proponemos la colaboración Administración española – IC-A, para la elaboración de una nueva guía o la promoción de la existente, así como para la amplia difusión. Así mismo, se podrían estudiar mecanismos que pudieran contribuir a ligar financiación con establecimiento de buen gobierno (ejemplo, vía ICO, banca pública, ayudas fiscales a fondos de capital riesgo que inviertan en compañías donde hayan verificado el establecimiento de gobierno corporativo etc.).